

# CARREIRA GERENCIAL: OS DRAMAS E AS TRAMAS DE GERENTES EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo\*

## RESUMO

**O** artigo apresenta resultados de pesquisas realizadas com gerentes, em empresas localizadas no Estado de Minas Gerais, Brasil; relativos à questão da carreira percebida e vivenciada por esta categoria profissional. Trata-se de um grupo social em situação de transição, onde são observados: um novo contorno para a carreira gerencial, realidades diferenciadas vivenciadas por grupos de gerentes face às novas tecnologias organizacionais em uma economia globalizada e em transição.

A carreira do gerente repete o conceito de mobilidade individual e seus impactos sobre sua trajetória profissional indicando tipos de mobilidade ascendente, descendente ou estabilizada.

A carreira dos gerentes se destaca pelas características dessa categoria profissional. Trata-se de um grupo que vivencia, mais do que outros assalariados, um universo complexo de contradições. Apesar deste traço característico, não se pode referir à categoria gerencial como sendo um grupo homogêneo. A carreira do gerente tende a desaparecer segundo os moldes clássicos mas o gerente ainda é figura de destaque neste atual contexto de turbulência organizacional.

## ABSTRACT

**T**his article presents results of researches made with managers, in companies located in Minas Gerais state, Brazil. These data are related to how these professionals perceive and experience the managerial career. This social group is undergoing a period of transition in which we can observe the following: see new boundaries for this career, groups of managers with differently experienced realities in the face of new organization technologies in a changing global economy.

The manager's career repeats the concept of individual mobility and its impacts over his professional experience having three kinds of mobility: ascendant, descendant and stable. The manager's career stands out by the characteristics of this professional. This is a group who, more than other waged workers, experiences a complex universe of contradictions. Despite of these characteristic features, we can not consider this group neither a homogenous group nor an acknowledged category able to act accordingly to their own will. The manager's career tends to lose its traditional features but the manager is still the key actor in this context of organizational turbulence.

\*Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas - FACE/UFMG

## INTRODUÇÃO

Falar de carreira gerencial no atual momento vivenciado pelas organizações em um ambiente de economia globalizada, traz uma questão básica: ainda existe carreira para gerentes?

Os resultados de pesquisas realizadas com gerentes da Região Metropolitana de Belo Horizonte mostram uma situação de transição: um novo contorno do espaço de carreira e realidades diferentes vivenciadas por grupos de gerentes.

Fazer carreira até um passado bem recente significava seguir um caminho ou rota profissional que podia ser bem traçada, geralmente linear, de uma forma cronológica e ascendente.

No novo capitalismo que se estrutura, as organizações estão se tornando mais planas e flexíveis, organizando-se em redes com tarefas de trabalho pouco definidas. E como reforça SENNET (1999) a carreira tradicional, da forma como conhecíamos, está desaparecendo, dando lugar a uma intensificação da necessidade de qualificação para que o empregado ou o gerente possa se manter no seu emprego.

AMHERDT (1999) chamou esta nova realidade da carreira dos indivíduos de "caos da carreira nas organizações". No entanto, o autor lembra que se a palavra caos faz referência à destruição, à aleatoriedade, à desordem, a palavra pode conter também uma ordem a ser descoberta e apropriada segundo a própria lei do caos.

O artigo busca retratar esta realidade e explicitar os diversos contornos que marcam esta prática social dentro das organizações, na perspectiva da própria categoria gerencial.

## A TRAJETÓRIA DOS GERENTES NAS ORGANIZAÇÕES

Resultados de uma pesquisa realizada com 195 gerentes em oito grandes empresas - quatro empresas privadas e quatro estatais ou de economia mista - localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte em Minas Gerais, sendo 36 profissionais da alta gerência (AG), 73 da gerência intermediária (GI) e 86 da gerência de linha (GL), revelam dados interessantes sobre a carreira gerencial. Em relação ao tempo de casa, os altos gerentes entrevistados somavam 59,99% com menos de 15 anos de empresa e 25,71% do total com menos de 5 anos e 14,29% dos gerentes com mais de 30 anos de empresa. Na gerência intermediária (GI) encontrava-se 52,24% com menos de 15 anos de empresa, sendo que 11,94% tendo menos de 5 anos e apenas 1,49% com mais de 30 anos na organização. A gerência de linha possuía 51,89% dos gerentes com menos de 15 anos de empresa e nenhum com mais de 30 anos.

Estes dados indicam a existência de grupos diferenciados nos três níveis gerenciais:

- a) Um pequeno grupo altamente estável na empresa, com 3,23% dos AG's e 1,49% dos GI's;
- b) Um grupo de estabilidade intermediária (05 a 20 anos na função), com 19,36% dos AG's; 40,35% dos GI's e 58,19% dos GL's;
- c) Um grande grupo em renovação (menos de 05 anos da função), com 77,42% dos AG's; 54,39% dos GI's e 41,81% dos GL's.

Percebe-se também que em relação aos altos gerentes há forte indicação da existência de dois grupos: os gerentes de carreira e os gerentes profissionais e/ou agentes de mudança. O primeiro caso significa uma trajetória dentro da organização, em que 51,43% entre eles possuem de 10 a 25 anos na empresa, tempo suficiente para percorrer, de forma diferenciada, a escala hierárquica. No

entanto, 25,71% desse grupo tem menos de 5 anos de empresa, mostrando uma tendência da organização a trazer "gerentes de fora", seja para realizar mudanças seja para implementá-las, indicando um rompimento com a tendência clássica das empresas em apoiar e incentivar seus empregados a fazer carreira na empresa. Os dados também parecem indicar uma preferência de começar a mudança pelo "topo" organizacional. Se compararmos os dados relativos da faixa de 0 a 5 anos de empresa, veremos que os AG's possuem um percentual bem maior de profissionais novos na empresa que os níveis intermediário e de linha.

Quanto aos gerentes intermediários e de linha já se observava uma sinalização de renovação dos quadros em que 11,14% e 11,39%, respectivamente, desses grupos gerenciais possuíam menos de 5 anos de casa. No entanto, o dado mais significativo é uma certa estagnação na carreira, sugerindo falta de perspectivas para estas duas categorias profissionais: 34,33% dos GI's e 36,71% dos GL's com 15 a 20 anos de serviço na organização.

Em relação ao tempo na função, 77,42% dos AG's entrevistados e 54,39% dos GI's possuíam na época de coleta dos dados, menos de 5 anos na atual posição. Destes, 45,16% dos AG's e 38,60% dos GI's com até 02 (dois) anos de empresa.

A análise dos dados relativos à gerência de linha mostram uma situação inversa. Dos gerentes entrevistados 58,19% contavam com mais de 5 anos na atual função, sendo que 34,46% com mais de 10 anos nesta função. Estes resultados ainda não mostravam as práticas organizacionais de eliminação de cargos de supervisores e eles se explicam ainda pela hipótese de que estes gerentes se mantinham estáveis por não terem oportunidades em outros cargos ou em outras empresas, devido à própria imobilidade da função.

Esses perfis de tempo na função e na organização revelam características diferenciadas dos grupos gerenciais, sugerindo que os profissionais de alta gerência usam a estratégia de mudar de organização para conseguir cargos mais altos ou melhores salários, arriscando-se mais em sua trajetória profissional, enquanto os gerentes intermediários e os gerentes de linha parecem ser mais conservadores, buscando um maior nível de segurança e estabilidade.

Certamente, deve ser considerado que os gerentes dos três níveis possuem origem social diferenciada, com trajetórias pessoais próprias. Além disso, na maioria dos casos, estes três níveis não são degraus pelos quais o gerente necessariamente terá de passar. Ou seja, o gerente que ocupa uma posição no topo da pirâmide hierárquica, não foi, necessariamente, um gerente de linha.

Não se pode desconsiderar uma certa imobilidade quanto ao fazer carreira dentro de uma organização, mesmo nos moldes clássicos do movimento verticalizado apoiado no poder hierárquico. Ou seja, a existência da impossibilidade de todos os gerentes de linha um dia tornarem-se gerente intermediário e assim por diante. Naturalmente não é somente esta barreira estrutural que forçou a existência desta imobilidade social ou profissional dentro da organização, mas ela é importante no contexto da análise das carreiras nas organizações.

Encontramos, também, um grupo de GI's acostumados com a rotina de suas funções e acomodados em suas posições, alguns considerando-se patrimônio da empresa e não pensando em se arriscarem em outras empresas ou em novos ambientes. Em geral afirmavam estarem satisfeitos com seus cargos e procuravam não se importar com a falta de perspectivas em suas carreiras profissionais.

"...há mais tempo eu tinha expectativa de galgar minha profissão, cada vez mais alta dentro da empresa, depois de um certo tempo eu atingi um cargo da primeira divisão, e isso a gente sabe que não tem muita chance..." (GI)

"...eu na verdade não pretendo sair da empresa, então eu acho que não tem muito para onde ir a partir de onde eu estou..." (GI)

No caso da gerência de linha, observamos que muito dos gerentes entrevistados, possuíam formação técnica de nível médio, tornando-se supervisores ou encarregados a partir do seu desempenho técnico-operacional. Devido à sua formação este grupo gerencial dificilmente conseguirá alguma ascensão complementar dentro da organização.

Ao realizarmos uma outra pesquisa com 78 gerentes em 04 empresas: uma pública, uma estatal e duas privadas que passavam por processo de modernização com adoção de novas tecnologias organizacionais, encontramos o grupo de gerentes intermediários e de linha pesquisados em situação de desconforto em relação a sua carreira.

A opinião e reação dos gerentes intermediários em relação às novas tecnologias organizacionais, se caracterizam pelos seguintes aspectos: a) há uma manifestação de apoio e reconhecimento das necessidades das mudanças (53,13%) e as mudanças são vistas de forma positiva pela maioria dos gerentes (37,50%); b) há também uma manifestação de insegurança e resistência, em que alguns são mais céticos/ resistentes alheios (28,13%); c) há indicações de desafios para a adoção de novas tecnologias e o exercício de um novo modelo de referência para a função gerencial e registramos uma identificação extensa e dispersa de reações constituindo-se em um conjunto de cerca de 60 (sessenta) itens abordando posições no campo da técnica, do processo, do comportamento e do próprio sentimento.

As tendências para a função gerencial face às NTO's apontadas pelos GI's destacam dois pontos: reduzir a linha gerencial/ níveis gerenciais mantendo uma estrutura enxuta e desenvolver uma gerência mais participativa/ mais colegiada, com impactos diretos na carreira dos gerentes como pode-se notar a partir do extrato do discurso dos gerentes:

"Gerência mais participativa, mais colegiada, onde todos pensam"(...) "área de RH atuando como uma parceria dos gerentes"(...) "processo de trabalho negociado"(...) "lugar de profissionais extremamente mais preparados"(...) "saber lidar com as modernas tecnologias de gestão"(...) "capacidade de perceber e se adaptar"(...) cada vez mais uma pessoa faz a função de dez"(...) "sobrevive apenas quem se adapta"(...) "acabar essa função de supervisor sobra só a gerencial e a função de direção"(...) "o próprio empregado deveria ser o seu gerente"(...) "ser mais um consultor, um transmissor de conhecimento e de orientação"(...).

O Gerente de linha pesquisado mostrou uma maior perplexidade face às tendências para a função gerencial, demonstrando uma certa insegurança e incerteza:

"O gerente terá que se adaptar às NTO's" (...) "ansiedade mesmo" (...) "Não vai ter necessidade de ter um gerente para acompanhar a semana toda, pode ter um gerente para duas fábricas" (...) "Aprendendo como viver sem o gerente" (...) "A tendência é gente polivalente" (...) "Este nível de chefe não vai existir mais pelo nível que eu tenho de escolaridade" (...) "Exigir cada vez mais desse supervisor, um conhecimento geral, formação, curso superior e inglês" (...) "Cada vez absorvendo mais responsabilidade" (...) "Um empreendedor operacional" (...) "Uma rotatividade maior, acaba sendo engolido pelo sistema, não há como sobreviver no meio disso, qualquer que seja o gerente" (...).

## A RELAÇÃO DO GERENTE COM A CARREIRA

O gerente tem uma relação dupla e direta com a política de promoção adotada pela empresa. Ele é produto dessa política, e muitas vezes também insumo do processo. Sua relação com a política de promoção, muitas vezes, é ambígua. Ela é adequada e justa porque explica a sua trajetória. Mas ela pode ser vista como inadequada, injusta, pouco profissional, porque também lida com a sua realidade profissional.

Em um segundo momento, o gerente também se coloca como executor dessa política e, em algumas raras vezes, como colaborador da política de promoção, dando-lhes uma outra dimensão do processo.

Na análise da gerência de linha sobre a política organizacional sobressai a capacidade profissional/competência (38,89%) seguida de indicações políticas (33,33%). O conhecimento da função com 12,96%, o empenho e a iniciativa (12,96%) também foram lembrados por este grupo.

Em todos os níveis, a competência, o mérito, a capacidade profissional e o desempenho profissional foram os critérios mais lembrados para justificarem a ascensão para e na carreira gerencial na organização. Este alto índice pode indicar a necessidade destes gerentes de preservarem a sua auto estima, no que se refere ao merecimento do cargo que ocupam. A maioria das respostas teria, ainda, a intenção de justificar que mesmo havendo processos injustos de promoção, como foi revelado por 36,17% dos GI's e 21,15% dos GL's, a promoção, para o caso dos entrevistados, era sempre justa e merecida.

Os gerentes intermediários afirmam, em um total de 56,67% dos entrevistados, que traçaram objetivos para sua carreira, enquanto 25,00% disseram que ela foi acontecendo.

A análise dos dados das entrevistas mostra que o planejamento para carreira refere-se mais ao planejamento profissional, dentro de uma gama mais ampla, significando melhoria de status e de remuneração, sem relacionar-se diretamente com a carreira gerencial.

"...o meu objetivo é ser competente naquilo que eu estou propondo fazer para a empresa, para que eu possa ganhar ..." (GI)

Para chegar ao posto de chefia, a gerência de linha apresenta dados semelhantes aos da gerência intermediária, em que 56,14% dos gerentes desse grupo afirmam ter traçado objetivos para sua trajetória profissional, contra 35,09% que não planejaram sua carreira. Há fortes indicações que a ascensão dos gerentes de linha para galgar posições na empresa não se relaciona, ainda, com a maturidade ou desenvolvimento de habilidades gerenciais, mas sim com o desenvolvimento técnico de suas funções.

De uma forma geral, o posicionamento dos gerentes em relação ao seu projeto profissional divide-se entre o grupo que percebe perspectiva de carreira profissional na empresa e o grupo que não vislumbra perspectiva de carreira na empresa. No primeiro grupo encontram-se gerentes que estabelecem como espaço para o crescimento profissional a sua área de atuação, visualizando toda a empresa, mas restringindo o seu crescimento no âmbito da organização. No segundo grupo destacam-se gerentes que direcionam sua visão para o mercado de trabalho, desenvolvendo projetos concorrenciais fora do espaço da empresa, gerentes que reconhecem a estrutura organizacional como suficientemente enxuta e racionalizada sem espaços para a mobilidade na carreira e, ainda, aqueles que aguardam sua aposentadoria.

Os gerentes caracterizam-se, também, por desenvolverem posição passiva ou posição ativa em relação a sua carreira. Estas duas formas de posicionamento desencadeiam resultados diferenciados em relação a sua trajetória profissional. O gerente caracterizado como agente ativo em relação à sua carreira mostra confiança na sua capacidade, valorização da própria formação/preparação e necessidade de muito trabalho e dedicação. Posicionamentos contendo estes pontos são mais comuns no grupo da alta gerência:

"... eu confio na minha capacidade, eu acho que o que eu faço aqui, eu teria condições de fazer em qualquer outra empresa, desde que me desse as mesmas condições..." (AG)

"...então a sua carreira... ela depende de você. Tá assentando no seu maior desenvolvimento, se você tiver preparado para assumir uma posição e surgir uma oportunidade conseqüentemente você tem a chance." (AG)

A posição passiva em relação à carreira, é encontrada mais acentuadamente entre os gerentes intermediários e os gerentes de linha, em que são situados percentuais mais significativos de estagnação na carreira. A posição passiva revela um gerente que não se coloca como autor da sua trajetória profissional, agindo em um espaço do acaso, ou ainda disponível para a empresa.

"...vislumbra possibilidade de ascensão? Não, eu sou um designado a ficar naquela, na história que a empresa determinar. Não tenho, se for convidado aceitarei com prazer (...) e dedicação." (GI)

"...eu não procuro. Não que eu não tenha aspiração de melhorar. Eu acho assim: se vir vem por acaso. Sabe?! Eu não procuro, eu não vislumbro chegar em outros cargos, porque sei lá, é uma briga muita acirrada. (GL)

## OS GERENTES FACE A FACE COM O SEU PROJETO PROFISSIONAL

Quando questionado sobre seu projeto profissional, os dados obtidos permitem um delineamento do perfil de cada grupo profissional.

O grupo da Alta Gerência fornece indicativos que reforçam as características do grupo. Projetam e incorporam as exigências do gerente empreendedor, "se não for um empreendedor, um realizador, você não... pode pedir as contas e ir embora mesmo, não tem espaço para você" (AG); reconhecem e trabalham com a idéia de limite, "acredito que o meu tempo como superintendente fecha um ciclo na estrutura e na minha experiência dentro da estrutura da empresa" (AG), "aqui, por exemplo, eu não tenho mais perspectiva, pois já estou no último patamar"(AG), e aliam o sentimento de insegurança justaposto à subida no nível hierárquico, "e uma regra que todo mundo sabe é que quanto mais nós subimos na escada, na pirâmide, mais vão diminuindo os postos, você sabe disso, lá em cima só tem um, não é?" (AG).

Os dados obtidos junto aos gerentes intermediários revelam 4 (quatro) elementos básicos referentes ao projeto profissional do grupo:

A. projeto pessoal de crescimento profissional sem estar associado necessariamente à empresa, totalizando 56,38% das respostas, considerando os itens "crescer profissionalmente"; "especializar-se, atualizar-se" e "aperfeiçoar-se e atuar na área de recursos humanos".

B. projeto de continuar atuando na empresa, perfazendo 43,47% das respostas, incluindo os itens "desenvolver novos projetos na empresa", "continuar a trabalhar na empresa", "atuar em outras áreas da empresa", "contribuir para a melhoria da empresa", "ser presidente da empresa" e "gerenciar o departamento administrativo". Percebe-se nesse grupo uma mistura de projeto profissional com objetivos da empresa, além de busca de elementos de segurança profissional;

C. projeto de retirada da empresa com 27,55% das respostas, sendo considerado os itens "mudar de empresa", "exercer atividade de consultoria \ assessoria", "deixar de ser gerente", "ser empresário", e "aposentar-se". Deve-se destacar que estes elementos acima foram apontados objetivamente pelos entrevistados, indicando um percentual significativo de gerentes "soltos" no processo organizacional, podendo estar associado tanto a um sentimento de insegurança em relação ao seu futuro (adoção de novas tecnologias organizacionais - redução de níveis hierárquicos, terceirização, entre outros -, insuficiência de treinamentos e formação, pressão, etc), quanto a uma fraca política organizacional de envolvimento e comprometimento destinado a este grupo gerencial. Acrescenta-se, ainda, que muito do projeto pessoal de crescimento (56,38%) possui interseção com o projeto de retirada da empresa; e

D. o não-projeto profissional, com 11,6% das respostas, somando-se os itens "não tem projeto profissional", "ser reconhecido como gerente", "continuar na mesma área", e "manter-se no mesmo nível". Este percentual passa a ter valor diferenciado se considerarmos que estas respostas dadas pelos gerentes intermediários entrevistados não são concorrenciais com os outros itens apontados, ou seja, representa número absoluto de gerentes. Também para esse grupo vale a análise referente à indicação de falta de uma ação organizacional relativa ao desenvolvimento, ao envolvimento e busca de comprometimento desse grupo profissional.

Os gerentes de linha apontam um conjunto de projetos profissionais semelhantes, mas com conteúdo bem diferente daquele apresentado pelos GI's, destacando-se sua forte dependência com a empresa. Esta constatação pode indicar a hipótese de que nesse nível, o gerente de linha é próprio de cada organização, não se configurando, ainda, uma categoria profissional independente da empresa à qual esteja vinculado e reforçar a tendência de estagnação na carreira. Dentro desse quadro, identificamos o projeto de permanência na empresa, o projeto pessoal de crescimento profissional, o projeto de retirada da empresa e a situação do não projeto profissional:

a) projeto de permanência na empresa, totalizando 47,74% das respostas. Neste grupo observa-se a presença de projetos profissionais mais arrojados, exigindo-se maior iniciativa e envolvimento do gerente e também de projetos mais acanhados indicando uma certa acomodação e passividade do gerente. No primeiro caso, são indicados "crescer e aperfeiçoar-se na empresa", "desenvolver a área que atua", e "ampliar seus conhecimentos dentro da empresa" (perfazendo 20,02%). No segundo caso, aparecem os projetos de "continuar na empresa", "continuar na mesma área", e "crescimento dentro do projeto da empresa" (somando 27,72%).

b) projeto pessoal de crescimento profissional, com 16,94% das respostas, incluindo o "fazer carreira", "fazer curso superior ou pós-graduação" e "realizar-se profissionalmente" sem relacionarem diretamente com a empresa. Observa-se que trata-se de projetos menos ambiciosos e com menor incidência no total dos projetos apresentados pelos gerentes entrevistados.

c) projeto de retirada da empresa, totalizando 15,4% das respostas em que aparecem os itens "abrir um negócio próprio", "aposentar-se", "mudar de área", e "voltar para o interior";

d) o não-projeto profissional com 10,78% das respostas, representado pelos itens "não tem expectativas", "manter-se no mesmo nível", "não almeja ascensão" e "depende de mudanças na empresa".

A análise do conjunto dos projetos dos gerentes de linha revela um certo afastamento da própria empresa em relação a esta categoria profissional, não a priorizando em suas estratégias de modernização.

Outro elemento constitutivo da carreira é a possibilidade, real ou esperada, de promoção. Neste campo identificamos uma situação de ambivalência: a afirmação sobre expectativa de ascensão e reconhecimento da dificuldade de promoção. Dos gerentes intermediários entrevistados, 62,51% acreditam na possibilidade de ascensão, sendo maior o percentual para os gerentes de linha que atingem o percentual de 70,59%.

A Alta Gerência reconhece que mesmo na situação da existência de um plano de carreira, o instrumento só "dá direito às pessoas de terem objetivos dentro da empresa (...). Pode não ser muito fácil chegar, mas pelo menos o caminho é apontado". Outra questão é a pouca disponibilidade de cargos, principalmente depois da prática do downsizing. "Para os novos fica difícil ocupar posição de gerência, pois estes já estão ocupados, a não ser que alguém saia." Soma-se a prática, ainda existente, de promover um bom técnico ou profissional de nível superior porque "ele estaciona em um patamar, então para ele crescer só há o caminho de promoção na carreira gerencial".

Os GL's apontam a falta de mecanismos que favoreçam a promoção, a baixa disponibilidade de vagas, o número elevado de concorrentes para um vaga entre as múltiplas dificuldades para a ascensão na carreira gerencial. Neste quadro, sendo "a promoção difícil, então, a empresa prefere criar uma certa faixa salarial e o chamado crescimento horizontal." (GI).

Percebe-se que além dos obstáculos estruturais para se fazer carreira o gerente convive mal com duas realidades organizacionais. Na concepção clássica, a carreira, sustentada na idéia piramidal, é seletiva, com poucas ofertas reais de vagas. A carreira tem apoio no espaço do imaginário e do ilusório, funcionando com motor propulsor, como se fosse possível a todos "fazerem carreira", mas onde

as exceções confirmam a regra. Na prática, o profissional transforma os obstáculos estruturais em dificuldades vivenciadas na empresa, seja na esfera individual ou de relacionamento hierárquico, protegendo o mito da carreira para toda a categoria.

A segunda realidade organizacional mostra que a adoção de novas tecnologias gerenciais conduzem à redução dos níveis hierárquicos, com o achatamento piramidal e novas concepções de organização do trabalho e das áreas funcionais. A nova prática organizacional associada ao conceito do gerente-parceiro não comportam planos de carreira nos moldes clássicos, gerando uma nova situação para essa categoria profissional. Além disso, já começam a surgir diversas experiências empresariais de trabalhar com grupos sem a definição de um líder formal.

Para os Gerentes de Linha, podemos fazer as mesmas observações ressaltando que este grupo profissional, pela própria experiência de vida, fornece dados mais completos para explicar a situação, além de buscar resguardar a organização e explicar a sua estagnação pela "falta de preparo ou de estudo". São elucidativos os depoimentos a seguir:

"Bom, eu dentro da empresa, comecei como supervisor de usina, e continuo como supervisor de usina. Os encargos aumentaram, as atribuições do cargo aumentaram, o cargo permaneceu." (GL)

"A gente vê que a probabilidade de um supervisor ser promovido dentro da empresa é pequeno, a gente não culpa a empresa, porque não tem espaço." (GL)

"... a pirâmide era bem aberta (...) quer dizer que os níveis aí, ficou bem reduzido, dificultando a ascensão do pessoal." (GL)

"Se eu tivesse estudo chegaria bem mais rápido ou iria bem mais longe..." (GL)

"Não tenho grandes perspectivas dentro da empresa em termos de crescimento para cima. Hoje em dia a gente está voltado para o crescimento lateral. Você começa a crescer para os lados, você começa a abranger outras áreas, adquirir conhecimentos em áreas de outras pessoas, principalmente conhecimento relacionados, toma conhecimentos de coisas que sai da área restrita do seu setor e começa a abranger a fábrica como um todo." (GL)

Os dados relativos às expectativas dos gerentes intermediários e de linha entrevistados confirmam e complementam os resultados referentes ao seus respectivos projetos profissionais, mas relativizam o percentual significativo de afirmação da expectativa de promoção. Para os GL's, o desenvolver-se profissionalmente (27,59%), ganha destaque quando acrescido dos itens "mudar de empresa" (12,07%), "ter um trabalho autônomo como consultor" (15,17%), "ter seu próprio negócio" (3,45%), "desenvolver uma atividade paralela", "dedicar-se mais ao estudo" (com 1,72% cada). A afirmação "fazer carreira" limita-se aos 24,14% e esbarra-se nos 20,69% do item "não tem expectativas".

Estes dados indicam uma necessidade do gerente de desenvolver-se, revelando também um sentimento de insegurança vivenciado pela categoria, ora para que consiga manter-se em sua posição, ora para acreditar que, ainda, possa ter ascensão. O gerente intermediário percebe que só sobreviverá às mudanças organizacionais, enquanto estiver crescendo e mostrando que poderá melhorar e apresentar resultados.

Dos GL's entrevistados, 27,54% afirmam ter expectativas de ascensão, no entanto, 42,02% das respostas indicam uma outra realidade, referindo-se ao "permanecer no mesmo cargo" (17,39%), "não ter expectativas de ascensão" (14,49%) e de "ter pouca expectativa de ascensão" (10,14%). Quando convidados a relatar como lidam com a falta de perspectiva de ascensão, os gerentes de linha concentraram suas respostas nas seguintes formas de comportamento: contentam-se com a atual posição, não dão importância para o fato, procuram ser um bom profissional, buscam seu projeto profissional fora da empresa, não têm aspirações à ascensão profissional.

Mas se é complexo a relação do gerente com a perspectiva de ascensão na carreira, todos os entrevistados tiveram, pelo menos uma vez, a satisfação de



serem promovidos, de terem seu trabalho reconhecido, de estabelecerem de forma mais intensa um elo com a organização. Esse ritual simbólico do tornar-se gerente ou ascender na carreira gerencial congrega racionalidades, estratégias, alianças, projetos, confirmação ou alteração de valores e princípios, além do sentimento de vivenciar o reconhecimento por parte da empresa.

No entanto, a rejeição ou o "esquecimento" do profissional em alguma possibilidade de ascensão provoca um rompimento no processo de aliança com a organização. Dos gerentes intermediários entrevistados, 30,88% afirmam terem passado por este processo, contra 38,46% dos gerentes de linha que vivenciaram esta situação.

A carreira, com todas as suas nuances, contribui para tecer a teia organizacional que sustenta fragilmente o gerente, permitindo-lhe equilibrar entre esses dois depoimentos:

"Se eu achasse que eu não ia subir mais eu já tinha acabado" (GL), contrapondo à afirmação "Não consigo ver a curto prazo, nem a médio, o meu futuro desvinculado da empresa" (GI).

## DESAFIOS PARA MANUTENÇÃO NA CARREIRA

Na estratégia para conseguir ascensão dentro das organizações, os gerentes acabam lutando por sua própria sobrevivência. Estar integrado com as novas tecnologias, conhecer novos métodos de gestão, saber implantar inovações organizacionais são pontos para a sobrevivência destes gerentes nas organizações. Algumas das principais armas que os gerentes dispõem para lutar contra as constantes mudanças no contexto organizacional são os treinamentos, a qualificação contínua, a busca insana da empregabilidade, hoje fazendo parte do dia-a-dia dos gerentes.

SENNETT (1999) examina que ao se falar de riscos, situação inerente ao trabalho flexível usa-se a idéia de " 'estar em risco', o que é mais deprimente do que promissor. As proposições dos manuais de negócios referentes ao risco diário na empresa flexível indicam, de fato, o estado contínuo de vulnerabilidade vivido pelos indivíduos. Provoca-se, assim, uma espécie de preocupação surda, contínua, reforçada pela exagerada ambigüidade do sucesso e fracasso" (SENNETT, op. cit., pág. 97).

Além das novas condições de mercado obrigarem a um número cada vez maior de pessoas a assumirem riscos, desenvolveu-se uma crença de que a experiência do profissional vai perdendo valor à medida que se acumula experiência ou, em outras palavras, provoca-se um processo contínuo de "erosão das qualificações". A prática de trabalho flexível se baseia na suposição de que a rápida mudança de qualificação é a norma. Cria-se, então, um clima que enfatiza o risco constante que é aumentado quando "as experiências passadas parecem não servir de guia para o presente" (SENNETT, op. cit., p. 115) levando os gerentes a cada vez mais se qualificarem. Em síntese, o gerente está vivenciando uma nova lógica para a carreira gerencial, derivada das novas práticas organizacionais, com o alicerce no crescimento horizontal:

"Promoção é difícil, então ela (a empresa) prefere criar uma certa faixa salarial e crescimento chamado crescimento horizontal..." (GL)

O gerente relaciona-se com a carreira em um espaço marcado pela ambigüidade, ora caracterizado como agente ativo do processo, ora como agente passivo do processo.

Dos critérios para a promoção, colocados de forma impessoal, o gerente sabe que: "quando uma pessoa tem oportunidade de crescimento, ela tem de ter sempre uma base de conhecimento profissional, ter sempre uma disponibilidade, ter sempre um comprometimento com a empresa, tem que ter também um pouco de sorte, no sentido de ficar num lugar certo, no momento certo. Tem que ser

comprometido com a empresa na qual você está trabalhando" (GI). Essa mistura de critérios para promoção (conhecimento, disponibilidade, comprometimento, sorte) favorece a análise, também ambígua, que o gerente faz destes critérios:

"Todo critério é justo, até o momento em que uma injustiça ocorra" (GI).

"Os critérios de promoção, eu não diria justos, não é, mas estão seguindo o caminho correto porque justiça é uma questão muito pessoal, não é? Tá na cabeça de cada um." (GL)

Associado a este espaço repleto de contradições vivenciadas pelos gerentes, identificamos também uma outra realidade. Com o desejo, explícito ou não, de fazer carreira ou de permanecer no cargo, está alojado o receio e a angústia de "deixar de ser gerente", entre outros danos e perdas, pela condição estranha, e muitas vezes insuportável, que passa a vivenciar em todos os setores ligados a sua vida mas, com destaque, dentro da própria organização:

"...fiquei um ano sem atividades formais na empresa, não sei se alguém já comentou com você, isso é normal na empresa, o pessoal chama de corredor, né...( ...)Na hora que você deixa de ser gerente, você fica num... Porque, o que ocorre? A empresa ainda não aceita isso como uma naturalidade, como uma coisa normal. Vamos supor, pessoa deixa de ser gerente entra um outro, essa pessoa que era gerente, vai ser absorvida naturalmente pela empresa. Então é isso que ocorre, principalmente quando os níveis de gerência são altos. Então, primeiro você vai ter que voltar a fazer atividades operacionais. Você vê, se eu deixar de ser superintendente hoje, eu sou engenheiro, que atividade que eu vou fazer? Não é? É difícil achar um local que me enquadre, entendeu? E existe uma coisa também, quando você sai, deixa de ser gerente, e as coisas não são claras para as pessoas, elas ficam com medo, porque elas não sabem se você está sendo punido por um problema administrativo, se você está deixando de ser gerente, porque politicamente você, não está de acordo com que a empresa espera, então fica aquele negócio estranho, então tem pessoas que deixam até de te cumprir, é uma coisa que não é muito bem aceita, sabe, as pessoas ficam assim com um certo receio, são poucas as pessoas que te tratam da mesma forma, porque elas tem medo de que os outros pensem: - poxa ele faz parte do grupo daquele gerente, então é uma coisa muito estranha." (AG)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da obra de GALBRAITH (1985), na busca da conceituação da tecnoburocracia, a trabalhos mais específicos como os de GRUNBERG & MOURIAUX (1979), DANTAS (1980), BOLTANSKI (1982), GRUN (1990) e MELO (2000) encontramos esforços ainda pontuais para analisar e compreender os gerentes enquanto categoria profissional.

Também a adoção de novas tecnologias de gestão e de processo pelas organizações, juntamente com mudanças nas relações sociais e políticas da sociedade, favorecem uma evolução que conduz as organizações a produzirem novas regras de funcionamento, implicando em impactos múltiplos sobre as funções gerenciais. GAULEJAC (1987) resume bem essa transformação afirmando que "passa-se, assim, progressivamente de um modelo autoritário e disciplinar a um modelo participativo e legalista" (p. 130), ao que acrescentaríamos: revestindo-se de novas roupagens o exercício da racionalidade organizacional.

Se a carreira se desenvolvia quase sempre no sentido vertical, constituída de uma seqüência de promoções, hoje, esta prática constitui-se cada vez mais em casos particulares de evolução na carreira. Fala-se cada vez mais de movimentos laterais intra ou inter-organizacionais, de movimentos verticais também descendentes (temporários ou permanentes), de alternância entre trabalho e estudo/reciclagem produzindo um movimento de multidirecionalidade (AMHERDT, 1999) em relação à trajetória da carreira. Presencia-se também mobilidades aparentes

neste grupo profissional. Enfim, o paradigma de sustentação do conceito de carreira, hoje, nas organizações, é o poder conferido pelo domínio de competências demandadas, reforçando a expressão core competence, indicando que as organizações competitivas são mais que portfólios de negócios, sendo portfólios de competências (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

A questão da carreira envolve, então, um conjunto significativo de elementos, muitos deles constituindo-se em variáveis de análise do próprio tema: as estratégias da organização, os instrumentos de gestão da força de trabalho, as reivindicações de grupos, os projetos pessoais, a reprodução de classes sociais, a identidade social, a estruturação, a história, o reconhecimento e a inserção política da(s) categoria(s) profissional(is), entre outros. São diversos os "olhares" possíveis para o tema de carreiras nas organizações.

A carreira dos gerentes destaca-se pelas características dessa categoria profissional, tratando-se de um grupo que vivencia, mais do que outros assalariados, um universo complexo de contradições.

Apesar deste traço característico, não se pode referir-se à categoria gerencial como um grupo homogêneo, constituindo-se em um conjunto coletivo reconhecido, capaz de vontade e de ação próprias, segundo cada substrato hierárquico do grupo gerencial. Trata-se de um grupo social em situação de transição, em que são observados um novo contorno tanto para a função como para a carreira gerencial e realidades diferenciadas vivenciadas por grupos de gerentes face às novas práticas organizacionais decorrentes de um novo capitalismo.

A carreira do gerente repete, ainda, o conceito de mobilidade individual e seus impactos sobre sua trajetória profissional, indicando tipos de mobilidade ascendente, descendente ou estabilizada. Mais do que isso, se a carreira do gerente tende a desaparecer segundo os seus moldes clássicos, seja com a criação do gerente-parceiro, seja pela eliminação de cargos gerenciais em espaços da estrutura organizacional, o gerente permanece e ainda é figura de destaque neste atual contexto de turbulência organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELL, Daniel. La nouvelle classe, un concept bâtard. In: REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE, XXIV-4, Paris:1983.
- BOLTANSKI, Luc. Les cadres - la formation d'un groupe social. Paris: Minit, 1982.
- AMHERDT, Charles-Henri. Le chaos de carrière dans les organisations. Montréal - Quebec: Éditions Nouvelles, 1999.
- DANTAS, Laura. Ambigüidade e socialização do chefe intermediário industrial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 4, Salvador: 1980. Anais...
- GALBRAITH, J. K. O novo estado industrial. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- GRUN, Roberto. A revolução dos gerentes brasileiros. Campinas: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, Campinas, São Paulo 1990 (Tese, doutorado).
- GRUNBERG, G. & MOURIAUX, R. L'univers politique & syndical des cadres Paris: Foundation Nationale des Science Politiques, 1979.
- JUAN, Salvador. Organisation et management en question(s) Paris: Éditions L'Harmattan, 1987.
- LACROIX, Bernard. Deux regards sur Les cadres de Luc Boltanski: Une réflexion stimulante pour le politiste. In: REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE, XXIV-4. Paris: 1983.
- LAUTMAN, Jacques. Discours des cadres et discours sur les cadres. In: REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE, XXIV-4. Paris: 1983.
- MELO, Marlene Catarina de O. L. Competitividade e novas tecnologias de gestão: revisitando a função gerencial. Belo Horizonte: UFMG, 1992. (Relatório de pesquisa)

- MELO, Marlene Catarina de O. L. Categoria Gerencial e seus Conflitos nas Relações de Trabalho. In: III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires, 17 a 20 de maio de 2000.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. Competindo para o futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SCHWEISGUTH, Etienne. Les salarés moyens sont-ils des petits-bourgeois? In: REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE, XXIV-4. Paris:1983.
- SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho o novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.